

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI INFORMATYCZNYMI W JEDNOSTKACH SĄDOWNICTWA POWSZECHNEGO W POLSCE

Monika KUŹMICZ, Bartosz BOBER, Cezary ORŁOWSKI, Artur ZIÓLKOWSKI

Streszczenie: Artykuł podejmuje próbę wskazania kluczowych obszarów realizacji inicjatyw i projektów informatycznych w sądownictwie powszechnym w Polsce. Pierwsza część pracy stanowi zapis doświadczeń oraz spostrzeżeń autorów podczas wytwarzania i wdrażania systemów informatycznych w sądownictwie powszechnym. W drugiej części zaprezentowano koncepcję zbudowania modelu zarządzania podejmowanymi inicjatywami, wkładając je w ramy projektów informatycznych.

Słowa kluczowe: system informatyczny, projekt informatyczny, zarządzanie projektem informatycznym, sądownictwo powszechne, metodyki zarządzania projektami

1. Wprowadzenie

Prezentowana praca jest zapisem doświadczeń, zebranych podczas realizacji inicjatyw informatycznych w sądownictwie powszechnym w Polsce. Sądami powszechnymi autorzy określają sądy rejonowe, sądy okręgowe oraz sądy apelacyjne, które sprawują wymiar sprawiedliwości w zakresie nienależącym do sądów administracyjnych, wojskowych oraz Sądu Najwyższego [14].

Pisząc o realizacji inicjatyw informatycznych autorzy utożsamiają ją z wytwarzaniem i wdrożeniem systemów informatycznych. Tutaj również należy doprecyzować pojęcie systemów informatycznych, które stanowi zespół współpracujących urządzeń, programów, procedur przetwarzania informacji i narzędzi programowych zastosowanych w celu przetwarzania danych [3].

W sądach powszechnych wykorzystywane są systemy informatyczne głównie w dwóch obszarach, tj. administracji oraz działalności merytorycznej. W zakresie administracji wykorzystywane są standardowe systemy, analogicznie jak w przypadku innych organizacji, np. systemy finansowo- księgowo czy kadrowo – płacowe. W obszarze działalności merytorycznej wykorzystywane są przede wszystkim systemy wspierające bieżącą pracę wydziałów orzeczniczych, np. repertoryjno – biurowe czy sprawozdawczo - raportowe. Systemy repertoryjno – biurowe stanowią elektroniczne urządzenia ewidencyjne, które służą do rejestrowania czynności sądu, kontrolowania biegu spraw i stanowią podstawę do sporządzania sprawozdań statystycznych oraz oznaczenia, układu i przechowywania akt [15]. Systemy sprawozdawczo – raportowe wspierają i automatyzują raportowanie zarówno w obrębie sądów jak i na potrzeby innych jednostek, np. Ministerstwa Sprawiedliwości.

Innym przykładem systemów wykorzystywanych przez sądy powszechne są systemy wspomagające organizację rozpraw czy systemy wspierające tworzenie elektronicznych protokołów, które służą do rejestracji dźwięków i obrazów z przebiegu rozpraw. W sądownictwie powszechnym funkcjonują również systemy informatyczne, które przeznaczone są dla obywateli. Są to przede wszystkim systemy informacyjne,

umożliwiające szybkie pozyskanie informacji, np. o stanie sprawy toczącej się w sądzie czy innych informacji o danej sprawie, zgromadzonych w systemie wewnętrznym.

Autorzy, pisząc o inicjatywach informatycznych, utożsamiają je z projektami informatycznymi i przyjmują, że są to przedsięwzięcia o zaplanowanym początku i końcu, których celem jest dostarczenie pewnego unikalnego produktu z dziedziny IT (systemu informatycznego) [10]. Natomiast zespół działań związanych z realizacją takiego projektu, tj. planowaniem, nadzorowaniem i wykorzystywaniem posiadanych zasobów, prowadzących do osiągnięcia założonego celu autorzy definiują jako zarządzanie projektem informatycznym [10].

Treści zawarte w kolejnym rozdziale niniejszego artykułu stanowią przedstawienie zarządzania projektami informatycznymi w sądownictwie powszechnym, które zostały oparte na doświadczeniach autorów.

2. Problemy w realizacji inicjatyw informatycznych w sądownictwie powszechnym

Informatyzacja i komputeryzacja sądownictwa powszechnego w Polsce rozpoczęła się już w latach 90-tych. Przy czym regulacje prawne dot. prowadzenia ewidencji elektronicznej i sam proces informatyzacji w podejściu całościowym miał miejsce dopiero po 2006 roku. Pomimo otaczających we współczesnym świecie zaawansowanych technologii wciąż można spotkać się z nieufnością i oporem ze strony pracowników sądów do nowowprowadzanych rozwiązań informatycznych, mimo że proces zastąpienia technikami informatycznymi wszystkich możliwych obszarów wydaje się być nieunikniony.

W poniższej tabeli zawarto zestawienie zaobserwowanych problemów, które zostały opisane w dalszej części niniejszego rozdziału.

Wprowadzone stosunkowo niedawno regulacje prawne, o których mowa na początku rozdziału, skutkują różnym stopniem zaawansowania informatycznego i dojrzałości projektowej sądów powszechnych, czego konsekwencją jest również zróżnicowany poziom świadomości i podejścia do sposobu realizowania inicjatyw informatycznych osób zatrudnionych w wymiarze sprawiedliwości. Stąd też kadry zaangażowane w realizację projektów dopiero nabywają umiejętności i doświadczenia w tym zakresie. To również bezpośrednio wpływa na brak dobrych praktyk i stosownej wiedzy wśród kadry zarządzającej, a także na rozdrobnione i niejednorodne mechanizmy zarządcze. Brak wiedzy i umiejętności są wskazywane jako jedna z najczęstszych przyczyn niepowodzenia projektów [13].

Na stronie internetowej, będącej Informatorem Statystycznym Wymiaru Sprawiedliwości, Ministerstwo Sprawiedliwości zamieszcza informacje, które opisują funkcjonowanie polskiego systemu sprawiedliwości [8]. Wśród nich można znaleźć „Dobre praktyki”, których celem jest wyznaczenie pewnych standardów, zmierzających do zwiększenia efektywności i podniesienia jakości procesów w sądach. Z perspektywy niniejszego artykułu zasadnym jest wskazanie jedynie jednej praktyki, tj. „Zarządzania zasobami i usługami informatycznymi”. Praktyka ta sugeruje potrzebę zmiany podejścia sfery informatycznej na zorientowaną na procesy, tak by priorytetowo uwzględniać racjonalne potrzeby sądu. Ministerstwo Sprawiedliwości powołując się na doświadczenia organizacji biznesowych rekomenduje wykorzystywanie elementów ITIL (ang. Information Technology Infrastructure Library), które stanowią kodeks dobrych praktyk w zakresie realizacji usług informatycznych. Stosowanie się do tych wskazówek może istotnie usprawnić i udoskonalić funkcjonowanie oddziałów informatycznych w sądach, niemniej jednak nie jest metodyką ani modelem zarządzania projektami.

Tab. 1 Zidentyfikowane problemy

Lp.	Problem
1	Wprowadzone niedawno regulacje prawne, wymuszające na sądach informatyzację i komputeryzację skutkują zbyt krótkim czasem przyswajania przez sądy reguł funkcjonowania w środowisku IT
2	Niewielkie doświadczenie pracowników sądów w zarządzaniu projektami informatycznymi
3	Negatywne podejście pracowników do realizowanych inicjatyw
4	Zróżnicowany poziom dojrzałości organizacyjnej i projektowej sądów
5	Zróżnicowany poziom wiedzy pracowników sądów w zakresie metodyk zarządzania projektami
6	Brak dobrych praktyk dot. zarządzania projektami
7	Rosnące wymagania w podejmowanych inicjatywach
8	Brak definiowania ról i obowiązków oraz pomijanie kluczowych interesariuszy
9	Brak tworzenia i nadzoru w zakresie harmonogramów
10	„Pełzający” zakres realizowanych inicjatyw
11	Brak komunikacji w projekcie
12	Zmieniające się regulacje prawne, które wpływają na wymagania i zakres realizowanych inicjatyw
13	Nieświadomość wymagań w początkowych etapach projektu
14	Różnorodność interpretacji regulacji prawnych
15	Zmiany w strukturze sądownictwa powszechnego
16	Brak czynników motywujących pracowników do rozwoju w zakresie zarządzania projektami
17	Ograniczony poziom wynagrodzeń
18	Konieczność tworzenia wyczerpującej dokumentacji przed przystąpieniem do przetargu

Źródło: Opracowanie własne

Problem uporządkowania podejścia do sposobu realizowanych inicjatyw jest również spowodowany coraz większą złożonością projektów informatycznych. Pomimo rosnących wymagań informatycznych wciąż nie ma narzuconych ram czy metodyk prowadzenia projektów. Przy czym należy wspomnieć, że zostały podjęte intensywne działania w zakresie edukowania pracowników sądownictwa, co świadczy o dostrzeganiu potrzeb organizowania procesów projektowych. Przykładem takich działań jest zakrojony na szeroką skalę program certyfikowania kadry w zakresie metodyki Prince2.

Ponadto daje się zaobserwować realia projektowe, w których kluczowi interesariusze (ze względu na swoje przełożenie i wpływ na podejmowane decyzje przez kadrę zarządzającą najwyższego szczebla w sądach) są nieobecni w ciągu trwania etapów realizacji projektu i pojawiają się na etapie zakańczania projektu, istotnie zmieniając jego zakres, co skutkuje zwiększeniem kosztów oraz przedłużeniem terminu zakończenia projektu. Stąd istotnym elementem podczas realizacji inicjatyw jest identyfikowanie interesariuszy i zarządzanie nimi.

Z zaprezentowanymi powyżej uwarunkowaniami jest związane także zaobserwowane kolejne zjawisko, tzw. „pełzającego zakresu”. Pisząc o pełzającym zakresie autorzy myślą o sukcesywnym dodawaniu małych zmian w projekcie, które mogą nawet nie być pracochłonne, ale ze względu na ich ciągle rosnącą ilość są trudne do opanowania i bardzo

kosztowne. Jedną z przyczyn tego zjawiska może być nieświadomość klienta w zakresie realizowanej inicjatywy. Jednak wraz ze wzrostem zaawansowania prac, klient staje się coraz bardziej świadomy, stopniowo nabywa wiedzy w zakresie danej inicjatywy i w ślad za tym wymagania ulegają modyfikacjom.

Należy także zauważyć, że na definiowane przez sądy wymagania istotny wpływ mają czynniki zewnętrzne, takie jak regulacje prawne ustanawiane przez Ministerstwo Sprawiedliwości czy rozporządzenia sądów nadzorujących. To z kolei ma bezpośredni wpływ na trudność w zdefiniowaniu całego zakresu projektu w początkowych etapach jego trwania i sugeruje konieczność zbudowania mechanizmów wspierających zarządzanie zakresem projektu. W sytuacji realizacji projektów zaplanowanych na dłuższy okres, np. 12 miesięcy, zmiana wymagań wynikająca z regulacji prawnych wydaje się być nieunikniona. Pisząc o trudności w definiowaniu zakresu, a także zmianach należy podkreślić jak kluczowe w tym zakresie są regulacje prawne. Tutaj również dostrzega się problem w nie dość jednoznacznych i zrozumiałych zapisach prawnych, czego skutkiem jest różnorodność w interpretacji. Kolejne poprawki i doprecyzowania w aktach prawnych często pociągają za sobą rewolucyjne zmiany w inicjatywach informatycznych.

Istotnym problemem są także niewystarczające kwalifikacje w zakresie metod zarządzania projektami, których przyczyny można szukać w barierach wynikających z ograniczeń budżetowych. Narzucony jednolity poziom płac wpływa bezpośrednio na definiowane wymagania podczas ogłaszania konkursów na stanowiska w sądach. Poziom płac również wpływa na motywację pracowników do zwiększania kwalifikacji, zarówno we własnym zakresie jak i finansowanych przez inne jednostki. Tutaj również można przytoczyć wspomnianą na początku rozdziału inicjatywę dot. Prince2, do której pracownicy byli nastawieni bez entuzjazmu, nie dostrzegając potrzeby i osobistej szansy polegającej na czerpaniu korzyści wynikających ze zwiększenia kwalifikacji.

Dotychczas przedstawione problemy są typowymi problemami, które można spotkać podczas zarządzania projektami informatycznymi. Jednak przy tworzeniu modelu, którego koncepcję opisano w kolejnym rozdziale, należy wziąć pod uwagę jeszcze jeden istotny czynnik. Niepewność funkcjonowania oraz struktury, przed którą obecnie stoją sądy, jest szczególnie istotna w kontekście definiowania interesariuszy i ich wpływu. Zmiana władzy zawsze niesie ryzyko zmiany mechanizmów funkcjonowania. Niemniej jednak obecnie w środowisku sądowym można zaobserwować istotne napięcie, wynikające z obawy przed generalną zmianą ustroju, zakładającą spłaszczenie struktury z trzyszczeblowej do dwuszczeblowej [7]. Z jednej strony taka zmiana może nieść za sobą istotne modyfikacje w usługach informatycznych, z drugiej zaś zakres inicjatyw będzie wymagał uporządkowanych procesów i metod zarządczych w zakresie ich realizacji.

3. Uzasadnienie budowy modelu zarządzania projektem

W poprzednim rozdziale zostały zaprezentowane zidentyfikowane problemy, podczas realizacji inicjatyw informatycznych w sądownictwie powszechnym w Polsce. W związku z powyższym wydaje się być zasadnym włożenie działań realizowanych podczas tych inicjatyw w ramy projektowe. Przede wszystkim wydaje się być niezbędne zdefiniowanie ról projektowych, zidentyfikowanie procesów oraz zbudowanie mechanizmów zarządzania nimi.

W obszarze zarządzania projektami istnieje wiele dostępnych metodyk, które mogłyby być wykorzystane również w sądownictwie powszechnym. Początki rozwoju zarządzania projektami zaobserwowano w przemyśle wojskowym. W zależności od źródła, za początek

tego rozwoju uważane są lata 40-te, przy okazji budowy bomby atomowej (projekt Manhattan) [12] czy lata 60-te, podczas zimnej wojny (Spałek i Borych, 2012). Intensywny rozwój zarządzania projektami miał miejsce na przełomie lat 80-tych i 90-tych, co było związane z większą dostępnością wydajnych komputerów i w ślad za tym powstawaniem programów wspierających zarządzanie projektami. W tym czasie również zaczęto brać pod uwagę zagadnienia personalne i kulturowe [12].

Wraz z rozpowszechnianiem się zarządzania poprzez projekty rozwijało się tradycyjne (klasyczne) podejście oparte na modelu kaskadowym wytwarzania oprogramowania. Przełomowym momentem był rok 2001, kiedy opracowano Manifest Agile (Manifest Zwinnego Wytwarzania Oprogramowania), co stanowiło początek alternatywnego, zwinnego (adaptacyjnego) podejścia do wytwarzania oprogramowania [6]. Wraz z rozwijaniem się tych dwóch nurtów zaczęto dostrzegać również ograniczenia i wady obu podejść. W ślad za tym zbudowano szereg mechanizmów łączenia praktyk zarządzania projektami, które miały na celu uzwinnienie metodyk klasycznych. Co więcej powstały różne koncepcje podejść do zarządzania projektami, jak np. strategiczne zarządzanie projektami, dynamiczne czy ekstremalne zarządzanie projektami [5].

Wykorzystanie klasycznego podejścia w realizowaniu inicjatyw informatycznych w sądownictwie powszechnym w Polsce okazało się być trudne w adaptacji, ze względu na niewystarczający poziom wiedzy i niewielkie doświadczenie w tym zakresie. Ponadto ze względu na istotny wpływ zmieniających się regulacji prawnych na zakres projektów oraz niedojrzałość członków inicjatywnych grup projektowych, polegającą m.in. na braku współodpowiedzialności za sukces projektu, braku jasno zdefiniowanych celów projektu oraz braku uzgodnień wewnątrz organizacji, definiowanie finalnego zakresu projektu staje się niemożliwe.

Z kolei podejście zwinne ma ograniczone zastosowanie w sądownictwie powszechnym z powodu narzuconych przez jednostki nadzorujące wymagań, polegających głównie na definiowaniu finalnego zakresu całego projektu, przy jednoczesnym braku jasno zdefiniowanych korzyści biznesowych oraz definiowaniu głównych warunków wyboru najkorzystniejszych ofert wyłącznie w oparciu o kryterium najniższej ceny. To skutkuje ograniczoną możliwością sterowania zakresem i warunkami realizacji projektu oraz rodzi problemy organizacyjne. Problemy te wynikają przede wszystkim z ograniczeń w zakresie wiedzy, kompetencji, elastyczności, a także asymilacji zmiennych wymagań organizacji w trakcie trwania projektu. Ponadto istotną przeszkodą uniemożliwiającą wykorzystanie zwinnych metodyk jest konieczność tworzenia obszernej dokumentacji, co nie jest nadzwyczajnym zjawiskiem w obszarze administracji publicznej, ale nie jest zgodne z filozofią zwinności.

Ze względu na ograniczenia zaprezentowanych powyżej obu podejść do zarządzania projektami, zasadnym jest rozważenie stosunkowo niedawno powstałego kierunku rozwoju, jakim jest integracja podejścia klasycznego z różnymi technikami oraz praktykami zwinnymi, czego przykładem może być Prince2Agile [2]. Takie hybrydowe podejście do zarządzania projektami jest najbardziej zbliżoną odpowiedzią na potrzeby sądownictwa powszechnego, ze względu na utrzymanie klasycznego podejścia na wyższym szczeblu i uzwinnienie niższego szczebla zarządzania projektem. Dzięki temu może być utrzymana obszerna dokumentacja, która jest warunkiem koniecznym do udziału w przetargach. Z drugiej zaś strony wprowadzenie zwinności na niższym szczeblu pozwala na dostosowywanie i zwiększenie elastyczności w zakresie projektu, dzięki czemu dostarczane funkcjonalności w większym stopniu odpowiadają potrzebom biznesowym, np. ze względu na uwzględniane zmiany prawne.

Z przeprowadzonego przeglądu metod zarządzania projektami informatycznymi oraz z omówionych przykładów rzeczywistych projektów wynika, że stosowanie metod zarządzania projektami nie gwarantuje powodzenia projektu informatycznego. Podczas omawiania specyfiki projektów informatycznych zwraca się szczególną uwagę na ich dużą dynamikę i zmienność (zwłaszcza w obszarze wymagań klienta). Dynamika ta powoduje, że dobór metody zarządzania projektem jest jednym z podstawowych problemów decyzyjnych kierowników. Niewłaściwe stosowanie metod zarządzania projektami powoduje, że projekt kwalifikuje się jako nieudany z powodu niedotrzymania przynajmniej jednego z klasycznych ograniczeń projektowych [4].

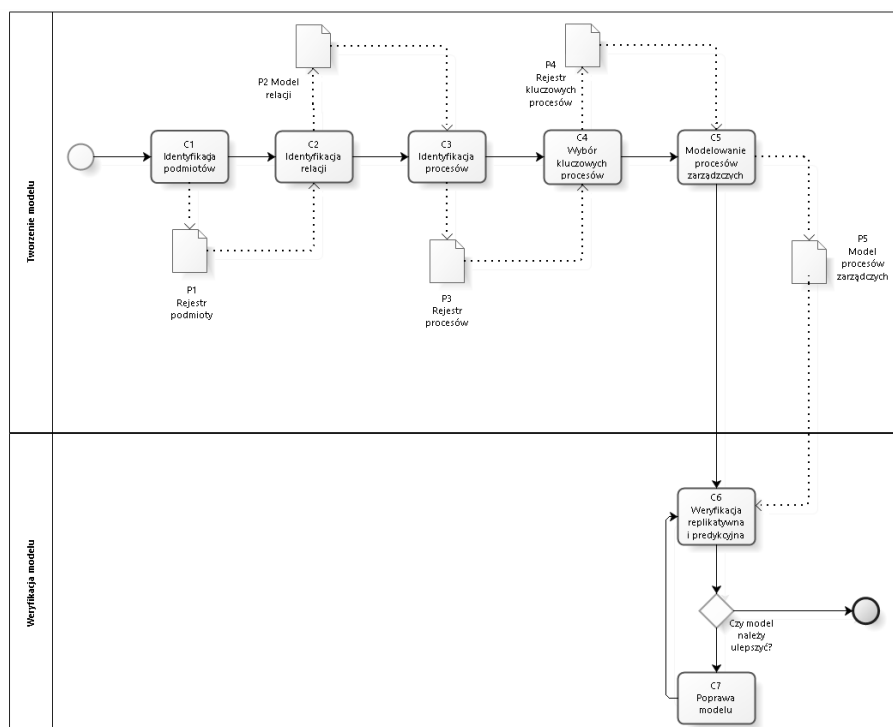
Biorąc jednak pod uwagę specyficzne uwarunkowania, które są charakterystyczne dla inicjatyw realizowanych w sądownictwie powszechnym zasadnym jest stworzenie dedykowanego modelu zarządzania projektami, który będzie uwzględniał zidentyfikowane problemy i w konsekwencji usprawniał zarządzanie projektami w sądownictwie powszechnym. Jednym z powodów, potwierdzających słuszność podjęcia prac w tym obszarze jest brak bezpośrednich zależności i przełożenia organizacyjnego między odbiorcami (użytkownikami). Ponadto jedną z cech, która jest charakterystyczna dla sądownictwa powszechnego jest rozporoszone i zróżnicowane pod wieloma względami (np. percepcji korzyści biznesowych) podmiotów. Konieczność ujęcia w ramy projektowe wymuszana jest dodatkowo przez dużą dynamikę zmian zachodzących w Wymiarze Sprawiedliwości, takich jak zmiana struktury organizacyjnej sądownictwa, modyfikacje wymagań w zakresie raportowania, istotne zmiany regulacji prawnych oraz niepewność wynikająca z otoczenia politycznego.

4. Koncepcja budowy modelu zarządzania projektem informatycznym

Zważywszy na problemy i ograniczenia występujące podczas adaptacji dostępnych metodyk, które zostały zaprezentowane w poprzednim rozdziale, zasadnym jest stworzenie modelu zarządzania projektami, który pozwoliłby na wykorzystanie potencjału otoczenia projektu (kontekstu), usprawnił oraz zwiększył efektywność realizowania projektów w sądownictwie powszechnym. Proponowana w artykule dekompozycja wszystkich kluczowych elementów, takich jak procesy, role i relacje oraz specyficzne uwarunkowania środowiska projektowego, prowadząca do wyodrębnienia dobrych praktyk wydaje się ważnym działaniem w kierunku poszukiwania modelu zarządzania projektem informatycznym. Skoro bowiem stosowanie metody zarządzania projektem nie gwarantuje jego sukcesu, warto spróbować łączyć dobre praktyki z różnych metod, odnosząc je do specyfiki projektu. Proponowana w tym rozdziale dekompozycja metod do poziomu dobrych praktyk stwarza warunki do diagnozy stanu projektów, ale też stwarza warunki do diagnozy zmiennych decyzyjnych tak ważnych w realizacji projektów [9].

Przebieg procesu budowy tego modelu, a także jego weryfikacji został zaprezentowany na poniższym schemacie (rys. 1). Schemat ten został zbudowany w oparciu o notację BPMN (ang. Business Process Modelling Notation) i zastosowano w nim podstawowe elementy, takie jak zdarzenia (początkowe i końcowe, symbolizowane przez okrąg), zadania (symbolizowane przez prostokąt z zaokrąglonymi rogami), bramki logiczne (symbolizowane przez romby), a także połączenia określające przebieg procesu i komunikatów (odpowiednio linia ciągła i przerywana) oraz artefakty, które są graficznymi elementami nie będącymi elementami przepływu, ale określającymi produkty poszczególnych zadań [1].

Na powyższym rysunku atrybutami „C” oznaczono kolejne zadania (etapy, czynności) oraz atrybutami „P” oznaczono artefakty tych kroków. Cały proces został podzielony na dwie



Rys. 1. Proces budowy modelu zarządzania projektem wg notacji BPMN
 Źródło: opracowanie własne

fazy, tj. tworzenie modelu, a następnie jego weryfikację. Pierwszym krokiem tworzenia modelu jest zidentyfikowanie wszystkich podmiotów (C1) (interesariuszy) projektu, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, na różnym poziomie zaangażowania we wszystkich etapach projektu oraz reprezentujących różne grupy interesów. Efektem tego etapu będzie rejestr podmiotów uczestniczących oraz pozostałych interesariuszy (P1), zawierający podsumowanie informacji pochodzących z ich profilu. Kolejnym krokiem jest zidentyfikowanie oraz przeanalizowanie relacji (C2) pomiędzy podmiotami, wskazanymi w rejestrze podmiotów, czego efektem będzie model tych relacji (P2). Następnie należy zidentyfikować procesy zarządcze (C3). Produktem tego kroku powinien być rejestr procesów (P3), który następnie powinien zostać poddany analizie i ocenie. Na podstawie zdefiniowanych kryteriów należy dokonać wyboru najważniejszych procesów (C4) i zamieścić je w rejestrze kluczowych procesów (P4). Sam dobór kryteriów wyboru stanowić powinien odrębny element pracy badawczej. Powinien on uwzględniać podział procesów, np. na podstawowe i pomocnicze, strategiczne i operacyjne, tworzące i nietworzące wartości dodanej. Każdemu analizowanemu procesowi należy nadać odpowiednie atrybuty np. właściciel, odbiorca, dostawca, jakość, koszt, czas, a także inne mierniki procesu. Odpowiedni dobór cech i mierników procesu powinien pozwolić na utworzenie kart procesów pozwalających na zbudowanie rankingu i zdefiniowanie kluczowych procesów. Powstały rejestr kluczowych procesów powinien stanowić produkt wejściowy do modelowania procesów zarządczych (C5). Powstały model (P5) powinien obejmować

co najmniej strukturę podmiotów wraz z relacjami między nimi i odpowiedzialnościami, a także strukturę przebiegu każdego z wybranych procesów.

Powstały model w pierwszej fazie, w kolejnym kroku należy poddać weryfikacji replikatywnej (diagnostycznej) w rzeczywistym środowisku projektowym (C6), w celu sprawdzenia na ile stworzone mechanizmy mogą być wykorzystywane w praktyce. Na podstawie otrzymanych wyników należy rozpocząć dostrajanie i doskonalenie modelu procesów (podejście ewolucyjne) (C7).

5. Podsumowanie – dalsze kroki

W niniejszym artykule zidentyfikowano główne problemy dostrzeżone w trakcie realizacji projektów informatycznych w jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości. Opierając się na praktyce autorów, problemy napotykane w trakcie projektów implementacji i wdrażania rozwiązań informatycznych w sądownictwie można podzielić na kilka grup. Są to kwestie o charakterze organizacyjnym (np. brak jasno zdefiniowanych struktur projektowych ze wszystkimi tego konsekwencjami), ludzkim (np. brak kadry zarządzającej ze stosowną wiedzą i doświadczeniem), a także problemy związane z brakiem odpowiednich warunków zewnętrznych (np. niekorzystny, z punktu widzenia stymulacji środowiska projektowego, model finansowania inicjatyw).

W trakcie analizy zebranego materiału empirycznego powzięto decyzję o stworzeniu koncepcji ujęcia przedsięwzięć informatycznych w ramy projektowe. Kluczowym rezultatem wspomnianej wyżej analizy jest zaprezentowany w niniejszym artykule schemat modelu zarządzania projektami. Najważniejszymi produktami modelowania będą rejestry (podmiotów i kluczowych procesów), modele (relacji i procesów zarządczych), a także proces weryfikacji i doskonalenia osadzony w rzeczywistym środowisku projektowym. Najważniejszym celem i spodziewanym wynikiem pracy jest odporny na niekorzystne warunki zewnętrzne i wewnętrzne, zweryfikowany wzorzec projektowy gotowy do stosowania w jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości.

Ocena metod zarządzania projektami informatycznymi, zbioru dobrych praktyk będących efektem dekompozycji tych metod oraz narzędzi informatycznych wskazuje, że problem zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi może sprowadzać się do potrzeby wyodrębnienia innych niż dotychczas zmiennych decyzyjnych kierownika projektu. Przeprowadzona dekompozycja miała na celu wybór takich dobrych praktyk, których celem będzie wspomaganie wyboru tych zmiennych. Kolejny rozdział pracy poświęcony jest procesom identyfikacji tych zmiennych dla potrzeb proponowanego w pracy modelu systemu zarządzania projektem informatycznym.

Kolejnym krokiem realizacji pracy będzie przystąpienie do analizy wybranych trzech przypadków. Podczas selekcji tych przypadków autorzy będą brali pod uwagę m. in. wielkość (zasięg) realizowanej inicjatywy, produkty, horyzont czasowy oraz ilość zaangażowanych podmiotów. Dywersyfikacja powyższych aspektów pozwoli na zaobserwowanie specyficznych cech oraz wyciągnięcie bardziej uniwersalnych wniosków. Przeprowadzenie analiz przypadków pozwoli następnie na przystąpienie do kolejnego etapu badań, jakim jest identyfikacja i stworzenie rejestru podmiotów.

Literatura

1. Burgielski, B. (2016). Inżynieria oprogramowania. Przegląd metodyk . Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula - Warszawa, strony 57-69.
2. Dąbrowski, M. (2015, 12 19). 4PM.pl Project Managment. Pobrano z lokalizacji <http://4pm.pl/artykuly/nowe-szaty-ksiecica-prince2-agile>

3. Genralny Inspektor Ochrony Danych Osobowych. (2016). Pobrano z lokalizacji GIODO: <https://edugiodo.giodo.gov.pl>
4. Kowalczyk, Z. i Orłowski, C. (2014). Advanced Modeling of Management Processes in Information Technology. Studies in Computational Intelligence 518. Heidelberg: Springer.
5. Lichtarski, J. M. (2016). Antynomie w zarządzaniu projektami. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu(421), strony 346-359. Pobrano z lokalizacji <http://www.dbc.wroc.pl/dlibra/docmetadata?id=32349&from=publication>
6. Łabuda, W. (2015). Podejście zwinne a tradycyjne do projektów. Zeszyty Naukowe WWSI.
7. Łukaszewicz, A. (2016, styczeń 20). Reforma wymiaru sprawiedliwości według PiS. Rzeczpospolita Polska. Pobrano z lokalizacji <http://www.rp.pl/Sedziowie-i-sady/301209979-Reforma-wymiaru-sprawiedliwosci-wedlug-PiS.html#ap-1>
8. Ministerstwo Sprawiedliwości. (2016). Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości. Pobrano z lokalizacji <https://isws.ms.gov.pl/pl/>
9. Orłowski, C. i Ziółkowski, A. (2009). Verification of agent system for it project management support // W : Information systems architecture and technology : IT technologies in knowledge oriented management process. (Z. Wilimowska, L. Borzemski, A. Grzech i J. Świątek, Redaktorzy) Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
10. Sacha, K. (2010). Inżynieria oprogramowania. Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.
11. Spałek, S. i Bodych, M. (2012). PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji. Gliwice: Helion.
12. Trocki, M., Bukłaha, E., Gruzca, B., Juchniewicz, M. i Wyrozębski, P. (2012). Nowoczesne zarządzanie projektami. (M. Trocki, Red.) Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
13. Trzeciak, M. i Spałek, S. (2016). Zarządzanie ryzykiem w ramach metodyk tradycyjnych oraz zwinnych w zarządzaniu projektami. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 93, strony 483 – 492. Pobrano z lokalizacji <http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z93/Trzeciak%20M.pdf>
14. Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych, (opracowana na podstawie: Dz.U. z 2001 r. Nr 98, poz. 1070.).
15. Zarządzenie Nr 81/03 Do Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r., (w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej).

Mgr inż. Monika KUŹMICZ
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Politechnika Gdańska
ul. Narutowicza 11/12
80-233 Gdańsk
e-mail: kuzmiczmonika@gmail.com

Mgr inż. Bartosz BOBER
Currenda sp. z o.o.
Aleja Niepodległości 703A
80-001 Sopot
e-mail: bartosz.bober@icloud.com

Prof. zw. dr hab. inż. Cezary ORŁOWSKI
Dr inż. Artur ZIÓLKOWSKI
Katedra Zastosowań Informatyki w
Zarządzaniu
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
Aleja Grunwaldzka 238A
80-266 Gdańsk
e-mail: corlowski@wsb.gda.pl
aziolkowski@wsb.gda.pl